
Inhaltsübersicht

Inhaltsverzeichnis	9
Literaturhinweise	13
I. Einführung	19
II. Wirkungsfeld eines Prüfungsausschusses	22
III. Anforderungen an die Mitglieder des Prüfungsausschusses	33
IV. Innere Organisation des Prüfungsausschusses	38
V. Methodische Ansätze	48
VI. Schwerpunkte der praktischen Tätigkeit	56
VII. Heikle Grenzzonen der Tätigkeit eines Prüfungsausschusses	80
VIII. Gefahren und Überforderung des Audit Committee	100
IX. Schlusswort	118
Anhang: Muster-Reglement für einen Prüfungsausschuss	119
Sachregister	125

Inhaltsverzeichnis

Literaturhinweise	13
I. Einführung	19
II. Wirkungsfeld eines Prüfungsausschusses	22
1. Hauptaufgaben	22
2. Beschränkte Mittel eines Prüfungsausschusses	23
3. Das Interne Kontrollsystem (IKS), die Interne Revision und ihre Anbindung an das Audit Committee	25
a) Internes Kontrollsystem	25
b) Interne Revision	26
4. Augenmerk auf die Risikobehandlung im Unternehmen	27
5. Überwachung des Systems zur Gewährleistung der Normeneinhaltung (Compliance)	29
6. Sorge für eine klare Abgrenzung der Funktionen	30
7. Beurteilung der Qualität des Jahresabschlusses	30
8. Rotation des leitenden Revisors und Wechsel der Revisionsstelle	32
III. Anforderungen an die Mitglieder des Prüfungsausschusses	33
1. «Financial Literacy» und «Financial Expert»	33
2. Auswahl	34
3. Strikte Unabhängigkeit des Prüfungsausschusses vom Management	35
4. Aus- und Weiterbildung der Ausschussmitglieder	37
IV. Innere Organisation des Prüfungsausschusses	38
1. Zweckmässiger Sitzungsrhythmus	38
2. Organisation	40
a) Reglement des Prüfungsausschusses	40
b) Ausschuss-Sekretär	42
c) Beherrschung des Aktendurchlaufs	43
d) Beizug aussen stehender Berater	43
3. Sitzungsregie	44
4. Zeitgerecht vorgelegte und vollständige Unterlagen	45
5. Persönliche Kontakte und Separattreffen des Vorsitzenden mit Schlüsselpersonen	46
6. Selbstbeurteilung des Prüfungsausschusses	48

V.	Methodische Ansätze	48
1.	Konzentration auf die wirklich grossen Probleme	48
2.	Intellektuelle Stossrichtung	50
3.	Methodik der vertiefenden Befragung: neun Sondierfragen zum Einstieg	51
	a) Fragen im Verhältnis zum Vorjahr	53
	b) Fragen zum Abschluss	53
	c) Fragen zum Prüfungsvorgang	53
4.	Die Pendenzenliste (<i>«follow-up log»</i>) des Audit Committee	55
5.	Querverbindung zum Präsidenten des Verwaltungsrates	55
VI.	Schwerpunkte der praktischen Tätigkeit	56
1.	Vertiefte Beurteilung der Unabhängigkeit der Revisoren	56
	a) Verhältnis der Honorare für Revisions- und für Beratungsleistungen	56
	b) Verbotliste	57
	c) Steuerberatung	58
2.	Vorausgenehmigung (<i>«pre-approval»</i>) paralleler Beratung durch den Abschlussprüfer	59
3.	Kritische Rechnungslegungspraktiken und gewagte Schätzungen im Jahresabschluss	60
4.	Einstufung und Analyse der durchzusehenden Unterlagen	61
5.	«Heisse Zonen» im Jahresabschluss	62
6.	Eingehende Befassung mit dem <i>«management letter»</i> der externen Prüfer	68
7.	Das Verhältnis des Audit Committee zum Finanzchef und zum Management im Allgemeinen	69
8.	Frühwarnsignale	71
	a) Beispiele von Frühwarnsignalen	71
	b) Weshalb es so schwierig ist, Frühwarnsignale richtig zu beurteilen	72
9.	Ein Auge auf Geschäfte mit nahe stehenden Personen	74
10.	Audit Committee und Risikomanagement	76
	a) Die Rolle der Geschäftsleitung	76
	b) Zweckmässige Regelungen für die Rolle des Prüfungsausschusses	77
	c) Kontakt zum Verantwortlichen für die rechtlichen Risiken	78
11.	Durchsicht und Besprechung von Zwischenabschlüssen	79

VII. Heikle Grenzzonen der Tätigkeit eines Prüfungsausschusses	80
1. Der Prüfungsausschuss in einer Unternehmenskrise	80
a) Eine Vertrauenskrise	80
b) Eine akute Finanzkrise	81
c) Marginalisierung des Prüfungsausschusses in der Krise	82
2. Umgang mit dem Betrugsrisiko im Unternehmen	83
3. Druckversuche des Managements gegenüber den Revisoren – und umgekehrt	85
a) Druck des Managements auf die externen Revisoren	85
b) Druck der externen Revisoren auf das Management	88
4. Der Prüfungsausschuss als Ansprechstelle für Beschwerden von Mitarbeitern (<i>whistle-blowers</i>)	89
a) Das Problem	89
b) Vorgehen	90
c) Schutz des Verpfeifers	91
d) Fazit	92
5. Ein Prüfungsausschuss in nicht kotierten Unternehmen?	92
a) Die stark unterschiedlichen Verhältnisse in privaten Aktiengesellschaften	92
b) Grunderkenntnisse	93
6. US-amerikanische Weiterungen: Überprüfung der Wirksamkeit der Internen Kontrolle und des Verfahrens für die Rechnungslegung	95
a) Die Ansatzstelle von SOX 302	95
b) Die Ansatzstelle von SOX 404	96
c) «Rücküberwachung» des Prüfungsausschusses durch die externen Revisoren	99
VIII. Gefahren und Überforderung des Audit Committee	100
1. Das «Leaning Back Syndrome» des übrigen Verwaltungsrates	100
2. Das Audit Committee als geschäftsleitender Ausschuss	101
3. Das Audit Committee als «Agenda Setter» des Verwaltungsrates	102
4. Das Audit Committee als oberster Finanzmanager	103
5. Das Audit Committee als interner Revisor und Compliance Officer	104
6. Vorausgehende Absegnung von geschäftlichen Entscheidungen durch das Audit Committee	105
7. Genehmigung von Transaktionen mit nahe stehenden Personen	106

8. Gefahr einer übertriebenen zeitlichen Verdichtung der Ausschussarbeit	107
a) Das Wettrennen um eine frühe Veröffentlichung des Jahresabschlusses	107
b) Gefahren des Zeitdrucks	108
c) Rolle des Prüfungsausschusses	109
9. Das Audit Committee als «Super Auditor»	110
10. Das Audit Committee als «Untersuchungskommission»	111
11. Das Audit Committee als «interne Expertenkommission»	112
12. Leere Formalismen und hirnloses Abhaken	114
13. Tendenz zur Überforderung der Mitglieder	114
a) Zeitliche und inhaltliche Anforderungen	114
b) Verantwortlichkeit	116
IX. Schlusswort	118
Anhang: Muster-Reglement für einen Prüfungsausschuss	119
Sachregister	125